



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE:
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO NÚCLEOS

NATÁLIA GOMES PINHEIRO
RA:2045075/0

PROFESSORA ORIENTADORA:
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI
PROFESSOR CO-ORIENTADOR:
MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, junho de 2008.

NATÁLIA GOMES PINHEIRO

**CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE:
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO NÚCLEOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora:
Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2008.

NATÁLIA GOMES PINHEIRO

**CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE:
UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO NÚCLEOS**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Professora Orientadora:

Érika Costa Vieira Gagliardi

Banca examinadora:

Professora Érika Costa Vieira Gagliardi
Orientadora

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Brasília/DF, de de 2008.

“Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas”.

Norma NBR 9000

Dedico este trabalho aos meus pais, José Aroldo e Maura Pinheiro, que com muito amor e dedicação me apoiaram e me incentivaram a buscar meus ideais.

Agradeço,

A Deus, a vida que tenho e a oportunidade de fazer parte deste mundo.

Aos meus pais, Aroldo e Maura, os meus valores, apoio e educação recebidos.

A minha supervisora de estágio, Mônica a compreensão e a ajuda com relação ao tema.

Ao professor Marcelo Gagliardi, a paciência e a dedicação.

E à professora Érika Costa o apoio recebido.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Média de satisfação em agosto de 2007.....	31
Gráfico 2 – Média de satisfação em abril de 2008.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições clássicas de qualidade.....	12
Quadro 2 – Versões da ISO.....	19
Quadro 3 – Pesquisa de satisfação em agosto de 2007.....	31
Quadro 4 – Pesquisa de satisfação em abril de 2008.....	32

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ISO – *International Organization for Standardization*
NBR – Norma Brasileira
TQM – *Total Quality Management*

RESUMO

Este trabalho trata sobre o tema de Certificação da Qualidade e tem como objetivo o estudo sobre os assuntos que envolvem o tema a partir de um estudo de caso no Grupo Núcleos, uma empresa com três clínicas que realiza exames especializados em Medicina Nuclear. Para desenvolver sobre o tema foi necessário levantar referências bibliográficas sobre os conceitos de qualidade, gestão pela qualidade total e normas da ISO 9000 para o entendimento do assunto com o intuito de dar um norte ao estudo de caso. Depois de realizado o levantamento bibliográfico sobre as teorias que envolvem o tema, partiu-se para a exploração do estudo de caso, onde foram aplicados questionários aos pacientes da clínica para analisar os resultados da pesquisa relacionando a certificação da qualidade com a satisfação destes. Tornou-se necessário construir um referencial teórico e, em seguida, foi desenvolvida uma metodologia onde se utilizou o método dedutivo, a observação pessoal além de um estudo comparativo. Por fim, foram apresentados os resultados obtidos com a pesquisa que estão apresentados de uma forma mais detalhada nas considerações finais em um capítulo específico.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	Erro! Indicador não definido.
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
3 METODOLOGIA	25
4 ESTUDO DE CASO	27
4.1 Apresentação dos dados coletados	30
4.2 Análise Crítica	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS	39
ANEXO.....	41

1 INTRODUÇÃO

O atendimento ao cliente é o cartão de visitas de qualquer empresa. O cliente espera que suas expectativas sejam sempre supridas.

Com o mercado cada vez mais competitivo e a concorrência acirrada, os clientes estão exigindo mais e ficando cada vez menos fiéis, forçando as empresas a enfrentar as rápidas mudanças ocorridas, primando pela qualidade dos produtos/serviços oferecidos e pela satisfação dos seus clientes.

A priorização pela qualidade não é mais sido vista como um diferencial e sim como uma exigência do mercado para a sobrevivência das empresas. As atividades e os processos realizados na organização devem ser integrados para alinhar os desejos dos clientes à eficácia da organização como um todo.

À medida que os processos e recursos que a empresa dispõe vão se otimizando, os níveis de satisfação com os clientes vão aumentando, observando que estes são itens considerados fundamentais para gerir uma organização com qualidade.

Devido à qualidade ser considerada tão importante, as empresas vêm buscando os diversos tipos de certificação da qualidade para se tornar mais competitivas, e por se tratar de algo tão relevante, realizou-se um estudo de caso no Grupo Núcleos, uma empresa especializada na prestação de exames em Medicina Nuclear. Sua clientela é formada por pessoas que têm necessidade de submeter-se a exames buscando um diagnóstico preciso e terapêuticas eficazes.

Em 2006, após uma reflexão sobre a necessidade de revisar os rumos que haviam de ser tomados, decidiu-se começar um árduo processo que possibilitasse o crescimento buscando, assim, a retomada de mercado e expansão.

Para tal retomada de mercado, investiu-se na conquista da certificação da qualidade que é, portanto, o foco principal deste trabalho, visto que muitas empresas têm buscado este título para obter vantagem competitiva. Portanto, o problema deste trabalho pode assim ser descrito: “A certificação da qualidade garante a melhoria dos processos e a satisfação dos clientes?”.

O trabalho teve como objetivo geral analisar se o processo de certificação da qualidade realizado na clínica médica aumenta o nível de satisfação de seus pacientes fazendo um estudo de caso na clínica Núcleos – Centro de Medicina Nuclear. E os objetivos específicos são: levantar as teorias referentes à certificação

da qualidade, avaliar se houve melhoria nos processos e aumento da satisfação dos clientes na clínica Núcleos e apresentar os resultados alcançados após esta certificação.

A justificativa deste trabalho deve-se ao fato de a sociedade conviver com diversos tipos de organizações com vários níveis de complexidade e cada uma delas ter um objetivo a ser alcançado. Como consequência, há uma necessidade de gerenciar recursos disponíveis em busca da otimização de resultados.

Para isso, as empresas devem estar atentas às mudanças rápidas e constantes e deverão reagir se adequando de forma que se tornem mais competitivas. As empresas vêm procurando diversas formas de se posicionar reagindo de maneira positiva, utilizando ferramentas da qualidade para a melhoria dos processos internos e atender às exigências dos clientes. Daí a importância da Gestão da Qualidade sendo colocada em prática por meio da Certificação da ISO 9000.

No contexto econômico e social, entende-se que o aumento da concorrência faz com que as empresas busquem crescimento, estabelecendo a qualidade total como estratégia empresarial para se posicionar de forma inovadora satisfazendo os seus clientes.

Foi necessário construir uma metodologia em que se apresentou o método utilizado para a realização da pesquisa, seus tipos e suas técnicas e os procedimentos usados para a coleta de dados.

A seguir, no referencial teórico, serão abordados alguns aspectos sobre a teoria relacionada ao tema. Ele servirá de base para a aplicação prática no estudo de caso que será relatado a seguir. Serão trabalhados assuntos relacionados à Certificação da Qualidade. Inicialmente, serão dados os diversos conceitos de qualidade. Serão mencionados assuntos sobre Gestão da Qualidade Total, Certificação ISO e o estudo de caso realizado no Grupo Núcleos com o intuito de aprofundar o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A vida da sociedade nunca esteve tão envolvida com a qualidade como século XXI, para aprofundar sobre o assunto, é necessário, primeiro; o entendimento do significado de qualidade para o mundo empresarial.

Segundo Ferreira (2006, p.1157) a palavra qualidade pode ter, entre outros, os seguintes significados:

Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza; numa escala de valores, qualidade que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa.

A partir destas definições pôde-se observar que esta palavra surge inicialmente como atributo de um produto. E, ao mesmo tempo, é um sistema de valores que avalia a qualidade de algo, quer seja para sua recusa, quer seja para a sua aprovação.

Contudo, o conceito de qualidade é algo mais complexo: quer dizer essencialmente o atendimento das exigências do cliente. Ou seja, o atendimento as necessidades e expectativas do cliente em relação a um produto/serviço é que pode ser definido como qualidade.

Deve-se estar atento à preferência do consumidor, este é um dos principais critérios da qualidade; é isto que garantirá a sobrevivência da empresa, a preferência pelo produto e serviço em relação aos concorrentes.

O papel da qualidade é buscar constantemente a satisfação de seus clientes. A qualidade é a força impulsora da inovação organizacional, é a base de estratégias competitivas.

O conceito de qualidade pode ainda ser dividido nos seguintes elementos básicos: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Esses elementos abrangem uma definição mais apurada do termo. Entretanto, o caminho mais seguro para se defini-lo em uma empresa é a partir de sua política da qualidade, a qual envolve os processos e características específicas dessa empresa. (MARSHAL JUNIOR *et al*, 2003).

Para Campos (1992, p.2), “o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e

no futuro”. A qualidade não é apenas a ausência de defeitos. Muito mais do que isso, a qualidade deve estar relacionada a todas as variáveis pertencentes aos desejos do consumidor, desde qualidade intrínseca dos produtos até preço, imagem e desempenho.

Conforme apresentado por Oakland (1994, p.15), tendo como base autores clássicos da área, qualidade pode ser definida conforme o quadro 1, a seguir:

Autor	Definição
Crosby	Conformidade com as exigências.
Deming	A qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras.
Feigenbaum	O total de características de um produto e de um serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às exigências do cliente.
Juran	Adequação à finalidade ou uso.

Quadro 1: Definições clássicas de qualidade.

Fonte: Adaptado a partir de Oakland (1994, p.15).

2.1 Qualidade total

Para Paladini (2004, p.36):

A qualidade nem sempre foi total. A evolução do conceito mostra que se saiu de uma situação em que todo esforço pela qualidade resumia-se à atividade de inspeção, para um ambiente no qual a qualidade é definida de forma mais ampla e abrangente possível.

Afinal, o que é a qualidade total? Pode-se apresentar diversas definições de muitos estudiosos sobre o assunto. É importante passar a idéia principal que é a ligação da empresa com seus clientes. Eles são a razão de ser da empresa. Porém, os clientes internos da organização, os funcionários, devem estar inteiramente envolvidos com a qualidade total, pois não é responsabilidade somente para chefes e gerentes. (OLIVEIRA *apud* REVISTA DA ESCOLA SUPERIOR DA GUERRA, 1996).

De acordo com Ballesterro-Alvarez (2001, p.166), “quando se diz qualidade, logo se pensa em índices de defeito, prazos de entrega, porém estes aspectos estão ligados apenas à qualidade do produto e não à qualidade total”.

Quando se fala em qualidade total refere-se à satisfação de todos os clientes da empresa, não só externos, mas funcionários, parceiros, fornecedores, ou seja, os *stakeholders*, além da busca pela excelência organizacional da empresa.

Para garantir a sobrevivência da organização em longo prazo, as empresas têm adotado o Gerenciamento da Qualidade Total ou TQM – *Total Quality Management*, que pode ser assim descrito:

O Gerenciamento da Qualidade (*Total Quality Management* - TQM) é um processo através do qual se busca implantar a filosofia da Qualidade Total, cuja principal finalidade é a melhoria contínua dos produtos ou serviços, pelo aprimoramento do trabalho dos diversos membros e de todas as áreas da organização. Ele utiliza conceitos da moderna administração, envolvimento e comprometimento das pessoas, introdução de inovações por sugestões e instrumentos de medida e de avaliação do trabalho, buscando a redução do desperdício pela utilização adequada dos recursos e o atendimento das necessidades do cliente pela melhoria dos processos de trabalho (VALLS, 2002).

A qualidade não é apenas função de um único setor ou área, abrange uma série de passos que envolvem a todos e que a empresa, para alcançar níveis de qualidade elevados, deve promover uma revolução em seus processos administrativos estando preparada a todo o momento para absorver mudanças tecnológicas, econômicas e sociais de maneira rápida e satisfatória (BALLESTERO - ALVAREZ).

Moura (2003 *apud*, SCIELO 2008) coloca outros elementos que provocam as principais interferências no cenário mundial. São elas:

- A globalização funciona como um impulso que aumenta a competição entre as empresas e que exige constantemente novas propostas;
- Geração de conhecimento e informação: A globalização traz como consequência imediata o grande fluxo de informações. As organizações deverão estar aptas a ter acesso a essas informações e, a saber, utilizá-las;
- Tecnologia: Outra consequência positiva da globalização foi o desenvolvimento de novas tecnologias que em muito facilitam os processos empresariais. As instituições não podem parar diante destas mudanças. Elas devem acompanhá-las não só para auxiliar no desenvolvimento dos processos industriais, mas também para ajudar na melhoria das relações entre os funcionários. A tecnologia precisa ser vista como fator positivo e não como "um vilão" que rouba postos de trabalho;
- Preço: Há uma tendência constante de redução cada vez maior dos preços dos produtos. Essa tendência não é gratuita, mas resultado das melhorias estruturais dos sistemas produtivos e da acirrada concorrência. Produzir com preços baixos é desafio das empresas. Nas empresas de serviço, o problema está em gerar serviços cada vez mais baratos para que cheguem ao cliente com preços mais competitivos;
- Ambiente: A preocupação ambiental é também um novo limitador das ações empresariais. A falta de recursos naturais, matéria-prima, e a constante cobrança da sociedade de propostas que afetam minimamente o meio ambiente são questões que exercem fortes pressões sobre as

decisões de uma instituição. Elas precisam ser avaliadas com cautela, porque poderá manchar a imagem da empresa frente à sociedade;

- Mudança de clientes: Com o aumento das informações circulando, os clientes estarão aptos a modificar seus anseios e necessidades. Nada hoje é tão fixo que não esteja sujeito a mudanças. Os gostos e desejos estão relacionados à grande geração de novos produtos e aperfeiçoamento de serviços. Além disso, os consumidores estão mais exigentes e cobram por serviços e produtos de qualidade. O código de defesa do consumidor ratifica apenas esta nova postura adotada.

Todos esses tópicos, como se pode ver, exercem e exercerão fortes pressões sobre as constituições das empresas. Portanto, para gerir uma empresa buscando a qualidade total, deve-se ter uma visão global, sem deixar de lado os fatores mencionados acima.

Segundo Damazio (1998), há uma abordagem que diz que a qualidade total coloca o cliente como a pessoa mais importante para a organização. Tudo que a ele se relaciona torna-se prioritário, portanto, para se obter sucesso na busca pela qualidade total, deve-se observar alguns princípios para a posição de destaque de uma organização:

a) A busca pela satisfação dos clientes em primeiro lugar, pois além de prever as necessidades dos clientes, as empresas devem superá-las. E a total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão pela qualidade. Os clientes são a própria razão de existência de uma organização;

b) A administração deve ser participativa, pois a participação fortalece as decisões e compromete todos com o resultado. É importante que se estabeleçam vínculos entre empregados, fornecedores e prestadores de serviços para que se gere um comprometimento das ações voltadas ao sucesso das operações;

c) Deve haver por parte da alta administração um estímulo de seus colaboradores para despertar o espírito de iniciativa na empresa;

d) É importante que se estabeleçam propósitos claros e bem definidos. Deve haver a busca do envolvimento de toda a empresa. Estabelecendo metas e, quando alcançadas, é importante que haja um *feedback*, ou seja, um reconhecimento dos resultados atingidos e a valorização de quem o fez;

e) Deve haver sempre uma renovação, uma reciclagem de todas as atividades e processos realizados. Acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios;

f) O gerenciamento dos processos é necessário, pois eles se interligam formando cadeias cliente/fornecedor. A partir do cliente externo, os processos se comunicam: o anterior é o fornecedor; o seguinte, cliente. Para que funcione de uma forma melhor, deve haver uma integração adequada entre eles. Se um dos processos falhar, falham os demais;

g) A delegação de competências deve ser bem trabalhada, pois é impossível ao empresário estar sempre presente em todas as situações. Mas a diferença está em saber delegar, transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado;

h) É importante que haja transparência das informações da empresa. As pessoas envolvidas devem conhecer a missão, o negócio e os objetivos empresariais. A participação de todos os envolvidos na definição dos objetivos é a melhor maneira de comprometer todos com a sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel de cada um na organização;

i) O planejamento e a disseminação da informação são base da garantia da qualidade. As empresas devem fazer um registro e manter o controle de todas as etapas relativas ao processo de qualidade para poderem proporcionar uma maior confiabilidade ao produto. No setor de serviços, acertar de primeira é fundamental. A garantia de qualidade desses serviços é assegurada pela utilização das técnicas de gerência de processos;

j) Enxergar defeitos e falhas como oportunidade para melhoria. Empregados e dirigentes devem ter como padrão de desempenho desejável a busca de “zero defeito” para procurar a perfeição em suas atividades (DAMAZIO, 1998).

As abordagens citadas são essenciais para uma organização trabalhar com qualidade. Em qualquer empresa, independentemente do seu porte, existe a necessidade de se gerir com qualidade.

A administração da qualidade total envolve muito mais que qualidade. Envolve, também, melhoria de todos os aspectos de desempenho da produção e, particularmente, como essa melhoria deve ser administrada. Ela é encarada como um conjunto de atributos essenciais à sobrevivência das organizações num mercado altamente competitivo, objeto da gerência estratégica, líder do processo, que envolve planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização de toda a organização (GURGEL e VIEIRA, 2002).

A meta das empresas que desejam trabalhar com qualidade total deve estar ligada ao desenvolvimento do potencial mental de seu pessoal e ao atendimento de suas necessidades básicas. Em uma organização voltada para a melhoria contínua as pessoas devem ser desafiadas a realizar o serviço que lhes diz respeito, sempre agregando um valor cada vez mais alto (DAMAZIO, 1998).

A qualidade total é a busca de zero defeito, ou seja, fazer certo da primeira vez. No caso de ocorrerem falhas, elas devem ser analisadas e corrigidas para que não ocorram novamente.

2.2 Certificação da Qualidade

A necessidade das organizações comunicarem a seus clientes e mercado a adequação de seu sistema da qualidade às normas de referência originou a atividade de certificação (MARSHAL JUNIOR *et al*, 2003).

A certificação da qualidade objetiva atestar ao público, por escrito, que determinado produto ou processo atende os requisitos pré-determinados. Havendo certificações em nível nacional ou internacional e envolvendo auditorias, análise de documentação, com objetivo de avaliar a conformidade (BRAVO, 2003).

É um processo demorado, trabalhoso, árduo e desafiador que envolve todos os membros da organização na busca de um atestado de qualidade, afinal, a qualidade é interesse de todos. Além de requerer uma maior organização em todas as atividades da empresa, pois tudo deve ser registrado, documentado e arquivado, permitindo um maior controle de tudo que acontece internamente.

A certificação possui inúmeras vantagens, pois atende às necessidades de todos os segmentos do mercado, ou seja, fornecedores, clientes, órgãos reguladores e a sociedade como um todo. A organização obtém, por meio da certificação, um atestado de que está adotando a qualidade em seus produtos e/ou serviços e em todos os seus processos, o que beneficia não só a organização em si e seus funcionários, como também todos que estão envolvidos com suas atividades-fim.

Não se deve pensar na certificação como uma atividade isolada. É um processo que se inicia com a conscientização da necessidade da qualidade para a manutenção da competitividade e permanência no mercado. Em seguida, conta com a utilização de normas técnicas e com a difusão dos conceitos de qualidade por

todos os setores da empresa, abrangendo seus aspectos operacionais internos e sua relação com a sociedade e o meio ambiente (MARSHAL JUNIOR *et al*, 2003).

O certificado representa um diferencial competitivo, além da melhoria na produtividade, pois indica aos os consumidores que o produto/serviço atende aos requisitos mínimos de qualidade.

2.3 Certificação ISO

Um texto sobre qualidade não pode deixar de falar das normas da *International Standardization Organization* (ISO). As empresas que disputam o mercado internacional não conseguem competir sem o certificado da ISO 9000 (OLIVEIRA *apud* REVISTA DA ESCOLA SUPERIOR DA GUERRA, 1996).

As normas utilizadas pela certificação ISO 9000 são acordos feitos entre o cliente diretamente com o seu fornecedor objetivando a padronização dos produtos e serviços da empresa para serem produzidos e comercializados. Dessa forma os clientes podem ter uma garantia da qualidade com que são oferecidos tais produtos e serviços.

ISO significa Organização Internacional para Normalização, começou a funcionar oficialmente em 23 de fevereiro de 1947, com sede em Genebra. É uma entidade não-governamental e objetiva promover o desenvolvimento da normalização e atividades mundiais relacionadas com intuito de facilitar o comércio internacional de bens e serviços, bem como de desenvolver cooperação na esfera de atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica (BRAVO, 2003).

De acordo com Marshal Junior *et al* (2003, p.56):

Normalização é uma atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva, com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem de um dado contexto. Os objetivos da normalização são: economia, comunicação, segurança, proteção do consumidor, eliminação de barreiras técnicas e comerciais.

As normas ISO são baseadas nas normas britânicas e nas experiências de especialistas de diversos países. Essas normas trouxeram um marco histórico na evolução da garantia de qualidade. (MARSHAL JUNIOR *et al*, 2003).

Além das normas ISO 9000 há também as normas ISO 14000 que são voltadas para a questão ambiental. Para Bravo (2003, p.143), “O que venha a ser ISO série 14000? É um grupo de normas que fornecem meios e estabelecem um padrão de Sistemas de Gestão Ambiental. Por meio dela, a organização poderá

sistematizar a sua gestão por meio de uma política ambiental que vise a melhoria contínua”.

Com a globalização cada vez mais presente torna-se necessário que clientes e fornecedores em todo o mundo usem os mesmos padrões no que diz respeito ao sistema de qualidade, assim, foram emitidas pela *International Organization for Standardization*.

No Brasil, o órgão regulamentador da ISO chama-se ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). As normas NBR ISO série 9000 compõem um conjunto de normas técnicas que tratam exclusivamente de gestão da qualidade. Sua adoção passou a ser reconhecida pelo mercado como um "atestado de garantia da qualidade" e o consumidor final, cada vez mais atento aos aspectos de qualidade e segurança, tende a identificar e privilegiar as organizações que dispõem de certificação, por considerar esse fato como um sinônimo de seriedade e confiabilidade (VALLS, 2002).

As normas ISO proporcionam recomendações detalhadas para estabelecimento de sistemas da qualidade. A ABNT NBR ISO 9000:2000, é composta de três definições com nova versão:

NBR ISO 9000:2000	Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas.
NBR ISO 9001:2000	Especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente
NBR ISO 9004:2000	Fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

Quadro 2: Versões da ISO

Fonte: Adaptado a partir de Ballester-Alvarez (2001) e Slack *et al* (2002).

Cada uma das normas, como pode ser observado, possui objetivos específicos e tem sido utilizada pelas organizações para apoiar a implantação de sistemas de gestão da qualidade.

A norma NBR ISO 9001:2000 contempla oito princípios de gestão da qualidade; ela foi modificada e uma das principais mudanças foi estabelecer seu foco no cliente que, antes, era visto como externo à organização.

O foco no cliente é talvez a principal de todas as ações de uma organização, pois ele é a sua razão de ser. Antecipar-se às necessidades dos clientes, de modo a encantá-lo é a chave do sucesso e garantia de sua fidelização. As vantagens de se adotar este princípio são: garantir que as necessidades dos clientes sejam compreendidas em toda a organização, assegurar que as metas e objetivos sejam diretamente ligados às necessidades e expectativas dos clientes, melhorar o desempenho da organização para atender às necessidades dos clientes; aumentar a receita e fatia do mercado, por meio de respostas flexíveis e rápidas às oportunidades de mercado; e garantir a lealdade dos clientes, o que leva à repetição dos negócios (BRANCHINI *apud* REVISTA BANAS QUALIDADE, 2002).

Dentre os oito princípios citados da ISO 9001:2000, além do foco no cliente deve haver a liderança: os líderes definem os rumos e diretrizes que norteiam a organização; cabe a ele motivar as pessoas a alcançarem suas metas e objetivos reduzindo as falhas de comunicação entre os diferentes níveis organizacionais (BRANCHINI *apud* REVISTA BANAS QUALIDADE, 2002).

Também é necessário que haja um envolvimento de pessoas, pois as pessoas envolvidas asseguram o uso efetivo de seu conhecimento e de sua dedicação possibilitando que suas habilidades e competências sejam usadas em benefício da organização (BRANCHINI *apud* REVISTA BANAS QUALIDADE, 2002).

A abordagem de processo apresenta o modo como as pessoas competentes se agrupam para conseguir os resultados desejados; a utilização deste princípio permite o mapeamento dos processos da organização definindo os processos necessários para obter um resultado desejado (BRANCHINI *apud* REVISTA BANAS QUALIDADE, 2002).

Uma das bases fundamentais para que os processos gerem aqueles resultados esperados está definida no princípio de benefícios mútuos nas relações com fornecedores, pois é uma relação de ganha-ganha e que assegura melhores condições de preço, prazo e qualidade. Assim, são agregados valores para ambas

as partes através do desenvolvimento de alianças estratégicas, a flexibilidade e a velocidade de respostas conjuntas às mudanças de mercado e a otimização dos custos (BRANCHINI *apud* REVISTA BANAS QUALIDADE, 2002).

Outro princípio é a abordagem sistêmica para a gestão que orienta a organização a identificar, entender, controlar e gerenciar os processos inter-relacionados; como um sistema contribui para a eficácia da empresa para o cumprimento de seus objetivos. A integração dos processos, 63um melhor entendimento dos papéis e responsabilidades; e a redução de barreira de funções bem como a melhora no trabalho em equipes podem ser destacados como vantagens deste princípio (BRANCHINI *apud* REVISTA BANAS QUALIDADE, 2002).

A abordagem factual para tomada de decisão é o princípio que assegura ao líder a capacidade de analisar informações para poder tomar decisões eficazes. Este princípio permite que a organização possa fazer medições e coletar dados relevantes e garantir que estes sejam confiáveis para auxiliá-las a resolver problemas e a melhorar a sua eficiência e eficácia (BRANCHINI *apud* REVISTA BANAS QUALIDADE, 2002).

O princípio da melhoria contínua deve ser uma meta para a organização e demonstrar o foco no cliente ao superar suas expectativas. Este princípio proporciona o aumento da flexibilidade e o envolvimento das pessoas. Seu objetivo é aumentar a probabilidade de fazer crescer a satisfação dos clientes internos e externos (BRANCHINI *apud* REVISTA BANAS QUALIDADE, 2002).

Após entender estes princípios, pôde-se notar que todos eles estão fortemente interrelacionados e que há uma lógica seguida por cada um deles. Tais princípios se reúnem em prol de um único objetivo: a busca pela qualidade e melhoria de seus processos.

De acordo com Bravo (2003, p.141), “a melhor prova de que uma organização fornece produtos e serviços de qualidade é o atendimento às normas internacionais ISO 9000”.

É bom ressaltar que a implantação da ISO 9000 não requer necessariamente sua certificação, pois muitas pessoas confundem a norma em si com a certificação. Uma empresa pode ter o sistema implantado e não pedir a certificação, para isso, é necessário que a empresa verifique se o sistema está funcionando corretamente e se houve algum tipo de melhoria para evitar a perda de tempo e dinheiro. Assim, a certificação só deve ser solicitada quando tudo estiver funcionando perfeitamente

para que os certificadores não encontrem nenhuma falha que possa impedir a certificação da organização (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

A empresa, na busca por um sistema de qualidade deve especificar todos os processos e procedimentos que são realizados internamente detalhando cada tarefa realizada. Tal detalhamento deve constar em um registro para um melhor controle do processo. A descrição das atividades, o seu registro e a sua comprovação melhoram todo o processo que ocorre na organização.

Como já foi mencionado anteriormente, as normas ISO 9000 tratam dos requisitos estabelecidos pelos sistemas de qualidade. Essas normas definem os requisitos que deverão ser utilizados para que sejam implantadas na organização, bem como faça um acompanhamento do processo de produção e garanta a satisfação do cliente prevenindo as não-conformidades existentes durante o processo.

A seguir, estão especificados os requisitos que compõem a NBR ISO 9001: que trata da importância de uma decisão estratégica para mostrar a adoção de um sistema de gestão. De acordo com Marshal Junior, *et al* (2003):

Seção 1 – Objetivo: especificar os requisitos de um sistema de gestão da qualidade. Esses requisitos são utilizados para provar que uma empresa é capaz de se adequar às exigências do cliente.

Seção 2 – Referências normativas: trata dos fundamentos e do vocabulário utilizado em um sistema de gestão da qualidade.

Seção 3 – Termos e definições: fala sobre a definição de qualidade.

Seção 4 – Seção de gestão da qualidade: apresenta os requisitos gerais de um sistema de gestão da qualidade. O controle de documentos, o manual da qualidade e o controle de registros da qualidade compõem esta seção.

Seção 5 – Responsabilidade da administração: aqui é analisada a capacidade de como está funcionando o sistema, além de poder alterá-lo. Podem ser modificadas as metas e objetivos da qualidade, bem como sua política. São subdivididas em compromisso da administração, foco no cliente, política da qualidade, planejamento, responsabilidade, autoridade e comunicação, e análise crítica pela administração.

Seção 6 – Gestão de recursos: esta seção focaliza as disponibilidades de recursos necessários para o andamento do processo, se há pessoal capacitado para

cada função específica, como é o ambiente de trabalho, se as instalações existentes são adequadas e compreende também o treinamento de pessoal.

Seção 7 – Realização do produto: envolve o planejamento, o desenvolvimento, a fabricação e os acompanhamentos que são necessários à adequada realização do produto/serviço.

Seção 8 – Medição, análise e melhoria: nesta seção é feito um acompanhamento dos resultados por meio de um monitoramento envolvendo auditorias internas, medição e acompanhamento dos processos internos, da realização de produtos e serviços, controle de não-conformidades e análise de indicadores de melhoria contínua. Como elementos principais desta seção temos o monitoramento, controle de não-conformidades, análise de dados e melhorias – melhoria contínua, ações corretivas e ações preventivas (MARSHAL JUNIOR, *et al*, 2003).

Esse conjunto de normas técnicas trata da qualidade de uma forma mais geral, e fornece à empresa um atestado de garantia da qualidade. O consumidor privilegia organizações que possuem a certificação por uma questão de maior confiabilidade.

A NBR ISO 9001 envolve a satisfação do cliente, a melhoria contínua do seu sistema de gestão da qualidade e o processo, que direciona as empresas a uma visão correta das suas atividades. Por isso, é importante uma equipe de auditoria para verificar se o processo está sendo bem implementado, para averiguar se todos os colaboradores estão cientes do que está acontecendo e para evitar as não-conformidades.

O sistema da qualidade tem seu foco na prevenção de não-conformidades, incluindo em seus requisitos a necessidade da adoção de práticas de correção das não-conformidades, ações corretivas, para evitar a repetição delas, e preventivas para evitar que elas ocorram (OLIVEIRA, 2004).

A equipe auditora deve ter cuidado para não ser vista como uma ameaça para os funcionários da organização. Ela deve deixar bem claro quais são seus objetivos. Deve também definir qual o motivo de estar sendo realizada a auditoria, o que vai ser procurado em sua execução, quais as áreas que serão auditadas, quem será o líder do processo, e programar reuniões (BALLESTERO – ALVAREZ, 2001).

A auditoria desempenha um papel muito importante, pois utiliza de ferramentas para auxiliar e ajudar a detectar e reparar erros que podem vir a

acontecer. Elas podem ser internas, quando um funcionário da empresa é escolhido para verificar se está conforme com os requisitos e podem ser externas quando tal atividade é feita pela organização certificadora.

Uma empresa com a ISO 9001 implementada tem inúmeros benefícios, tais como: redução de não conformidades, aumento da competitividade, melhoria da imagem, redução do custo operacional, maior integração entre processos e departamentos da empresa, padronização dos serviços e aumento da produtividade (MARSHAL JUNIOR *et al*, 2003).

Para uma empresa ter o padrão de uma norma ISO e conquistar esses benefícios precisa ter um comprometimento da alta administração com programas de incentivo e de envolvimento de todos os seus colaboradores.

De acordo com Ballesterio Alvarez (2003, p.247):

A organização para implantar um sistema ISO deve primeiramente definir uma política da qualidade que vai ser utilizada durante todo o processo. Depois de definida a política, ela deve ser aplicada na empresa para que depois todos os passos da implantação do sistema sejam registrados e documentados e, assim, comprove-se tudo que é realizado na organização.

O objetivo principal da ISO é obter resultados com flexibilidade para serem incorporadas dentro das particularidades de cada empresa.

As normas da série ISO podem ser aplicadas a qualquer tipo de empresa, não importando em qual setor ela atua, tanto em organizações públicas ou privadas. É necessário o engajamento e adaptação às mudanças. O processo é oneroso e requer um tempo considerável para ser realizado.

Segundo Valls (2004, p.5):

Uma organização certificada com base nessas normas não é perfeita, sem falhas nem problemas, mas, certamente, mantém sob controle seus principais processos, gerencia melhor seus recursos e obtém a satisfação de seus clientes, pois está totalmente voltada para esses propósitos.

O certificado obtido pela empresa deve ser constantemente renovado, não é algo que é feito e deixado para trás. Seguir as normas institucionais da ISO 9000 é a melhor maneira de mostrar que uma empresa fornece produtos e serviços de qualidade.

O que se pode dizer com relação a primar pela qualidade é basicamente ter disposição, ter envolvimento de todos que estão relacionados com a organização, estar sempre em busca de melhorias, informações, adequar-se a mudanças e ter

visão. A garantia da qualidade se obtém por meio desses elementos que fazem a empresa sair em posição de destaque perante os concorrentes.

3 METODOLOGIA

Segundo Rampazo (2002, p.33):

Metodologia é o estudo do método. Método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vinculadas na organização da verdade, no estudo de uma ciência, ou para alcançar determinado fim. De acordo com ele, a metodologia estuda o caminho, são normas técnicas, os métodos que devem ser seguidas na pesquisa científica. Além disso, indica a opção que o pesquisador fez do quadro teórico para determinada situação prática do problema objeto de pesquisa.

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica, prévia, quer para levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica. De acordo com Lakatos e Markoni (2001, p.43), é um “levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”.

Portanto, neste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica cruzando os dados das referências teóricas publicadas (em livros, revistas, artigos, *internet*) com um estudo de caso onde foi feito um acompanhamento da implementação da Certificação ISO 9001(2000) no Grupo Núcleos para que houvesse uma fundamentação teórica.

Segundo Gil (2002, p.137), estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O método utilizado para a realização do trabalho foi a dedução por ser considerado mais adequado, visto que partiu-se de pesquisas bibliográficas para depois analisar a transição que estava ocorrendo dentro da organização, ou seja, saiu de um fato geral para chegar a um fato específico. Lakatos e Marconi (1991, p.43) explicam que o “argumento dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas, reformular ou enunciar de modo explícito a informação já contida”.

Deve-se ressaltar que dentre as técnicas de pesquisa utilizou-se a observação pessoal que, conforme Ruiz (1986, p.53), “observar é aplicar a atenção a um fenômeno ou problema, captá-lo, retratá-lo, tal como se manifesta podendo ser natural e espontânea ou dirigida e intencional”.

A pesquisa foi baseada em situações anteriores, pois durante o mês de agosto de 2007, antes de a organização ser certificada, já haviam sido aplicados 100 questionários pela empresa a fim de saber o grau de satisfação de seus pacientes.

Em abril de 2008, seis meses após a implementação da Certificação ISO 9001(2000), foram utilizados como ferramentas de coleta de dados os mesmos questionários usados anteriormente, aplicados a 100 pacientes da clínica, totalizando em uma amostra de 200 pacientes (amostra aleatória simples) a partir de um universo presumido de 1.000 pessoas. O roteiro de questionário aplicado encontra-se em anexo.

Segundo Rampazzo (2002, p.110), “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

De acordo com Rodrigues (2006, p.32), “o método comparativo tem como objetivo estabelecer leis e correlações entre os vários grupos e fenômenos sociais, mediante a comparação que irá estabelecer as semelhanças e/ou as diferenças”.

A aplicação dos questionários teve o objetivo de comparar o nível de satisfação dos clientes entre os meses de agosto e abril, intervalo de tempo considerável, visto que durante esse período houve muitas modificações em função das exigências da equipe certificadora.

4 ESTUDO DE CASO

Segundo o Núcleos, em seu Manual da Qualidade (2007), a primeira empresa do Grupo, o Centro de Medicina Nuclear de Brasília – CEMEN iniciou suas atividades no ano de 1974, tendo como filosofia de trabalho a prestação de serviços de alta qualidade na área de diagnóstico por imagem e terapia com radioisótopos. Foi a primeira clínica de medicina nuclear do Distrito Federal. Inicialmente sediada na SCRN 502 (Asa Norte), em 1976, mudou-se para SHLS 716 (Asa Sul), no Centro Médico de Brasília, onde expandiu-se e continua oferecendo seus serviços até hoje.

A segunda empresa do Grupo, a Medinuclear – MEDI, iniciou suas atividades em 1990, com o objetivo de prestar serviços complementares de Medicina Nuclear e correlatos. Sediada desde então nas dependências do Hospital Santa Lúcia, vem oferecendo à comunidade médica do Hospital e da Cidade serviços de alta qualidade no diagnóstico e terapia com radioisótopos.

O Instituto de Radioisótopos de Brasília – IRB, a terceira do Grupo, foi inaugurada no ano de 2000, com a finalidade de prestar serviços na área de medicina nuclear. Sediada no Centro Médico do Hospital Brasília é a primeira e única instalada no Lago Sul para atender a comunidade local e proximidades.

No ano de 2006, iniciou-se um processo de profundas mudanças na história profissional e empresarial do Grupo. Fruto de uma reflexão sobre a necessidade de uma revisão dos rumos que haviam de ser tomados, decidiu-se começar um processo conjuntural que possibilitasse o crescimento estruturado das empresas, buscando, assim, a retomada de mercado e expansão que seria possível se levado em conta o alto grau de competência do corpo funcional da empresa.

Com a decisão tomada, iniciou-se um árduo processo de mudanças que passava pela unificação das empresas em uma única marca, uma única fonte de atendimento que possibilitasse uma redução no esforço de comunicação, agregando assim maior valor para os clientes, parceiros e usuários do grupo. Foi assim, então, que surgiu o Grupo Núcleos, que hoje conta com suas três Unidades: Unidade Centro Médico (antigo CEMEN), Unidade Santa Lúcia (antiga MEDI), Unidade Hospital Brasília (antigo IRB).

O Grupo Núcleos prioriza o atendimento humanizado, investe fortemente na qualidade do atendimento e na capacitação de seus colaboradores. Após um ano de esforço e de não-conformidades, conseguiu em setembro de 2007 a Certificação

ISO 9001:2000 provando que os serviços realizados na empresa são serviços especializados e de alto nível. Seus funcionários se mostraram empenhados a cumprir a meta de adquirir a Certificação, contando sempre com a motivação que a empresa lhes fornecia.

A empresa conta com profissionais capacitados, esforçados, que se ajudam e que estão sempre dispostos a auxiliar no crescimento empresarial e no seu próprio crescimento. E não pára por aí: após a Certificação, a organização tem direcionado seus esforços na qualificação de seus funcionários por meio da contratação de empresas especializadas como o SEBRAE, para promover uma excelência no atendimento proporcionando ao Grupo uma melhor qualidade na prestação dos serviços oferecidos.

Foi proporcionado aos funcionários um curso básico de informática para melhor capacitá-los, uma das exigências da certificação, já que todos utilizam muito o computador para realizar as tarefas diárias.

Os colaboradores da empresa se engajam prestando um atendimento qualificado desde a recepção, ou atendimento por telefone, passando por técnicos, médicos até a entrega dos exames solicitados.

Uma grande vantagem da empresa é a variedade de convênios que são oferecidos para o atendimento de pacientes, visto que o valor dos exames é extremamente elevado. Isto traz uma enorme satisfação aos pacientes que têm dificuldades com o atendimento de alguns convênios que não estão muito bem estabelecidos no mercado. A marcação dos exames pode ser feita no balcão ou até mesmo pelo telefone, se o paciente souber exatamente como está escrito no pedido médico.

Preocupando-se com a dificuldade de local para estacionar no setor hospitalar sul, por meio de uma parceria com a Alpha Park, empresa responsável pelo controle do estacionamento, o Grupo Núcleos oferece 50% de desconto aos pacientes que precisarem de vaga para estacionar, facilitando o seu acesso à clínica. Caso o tempo de estacionamento não ultrapasse 15 minutos, os pacientes não pagam por isso.

Hoje, após sete meses da conquista da certificação, nota-se que os colaboradores estão mais motivados e empenhados em procurar facilitar o trabalho em busca de melhores formas de realizar as atividades diárias dentro da empresa.

Os gestores desenvolveram uma *intranet* para facilitar a comunicação interna, disponibilizando uma página onde todos têm oportunidade de propor melhorias, sugestões e fazer reclamações visando a melhoria contínua.

As atividades da empresa estão padronizadas e isso proporcionou uma melhor comunicação entre as unidades e maior agilidade na realização das tarefas.

Durante o processo de certificação foi elaborado, pelo Grupo Núcleos, um questionário aplicado aos pacientes para verificar o grau de satisfação pelos serviços oferecidos. Foi feito então, um estudo comparativo dos resultados, antes de a empresa ser certificada, realizado no mês de agosto de 2007 e seis meses após a sua certificação, no mês de abril de 2008.

Os questionários, que estão em anexo, foram aplicados a um grupo de pessoas que foram à clínica para fazer exames. Mensalmente são analisados os resultados para fazer a comparação entre cada mês e ter, a cada seis meses, um resultado do período. No questionário leva-se em consideração o atendimento dos médicos, técnicos e recepcionistas bem como acomodações em geral da clínica, facilidade de estacionamento e placas de sinalização,

Como primeira avaliação realizada de forma sistemática, esta foi considerada satisfatória, visto que, o somatório de itens ótimo e bom no mês de abril, mês referente à conquista da certificação, superou o resultado do mês de agosto, momento em que a empresa ainda não havia conquistado a certificação. Apesar de o resultado ter sido satisfatório, observou-se pontos de melhoria, com índices regulares e bons, os quais deverão ser analisados com proposições de solução.

Após a conquista da certificação, notou-se que muitos pacientes têm solicitado a entrega de exames em domicílio, atento a isso, a organização contratou uma empresa para realizar a entrega de exames utilizando os serviços de moto – boy, mediante o pagamento de uma taxa.

Além disso, foi disponibilizado aos pacientes o laudos *online*, uma outra forma de possibilitar à eles a visualização dos resultados de seus exames sem precisar se deslocar até a clínica. E, os que preferirem, podem agora receber os exames gravados em um *cd-room*, basta fazer a solicitação antecipada na recepção.

A partir da implantação de um sistema de qualidade total, o Grupo Núcleos fortaleceu a marca da empresa no mercado mostrando à sociedade que se preocupa com um atendimento humanizado, tornando cada ser único, formalizando assim, sua preocupação com o atendimento aos requisitos de seus clientes.

A cada dia a ISO é aprimorada. São realizadas auditorias internas periódicas para não deixar que o padrão de qualidade da empresa desça de nível. Sua política da qualidade é destacada nos papéis de parede de todos os computadores da clínica para fixar nos funcionários a idéia do Grupo. De acordo com Núcleos Centro de Medicina Nuclear (2007), a política de qualidade é “Melhoria contínua dos serviços oferecidos em medicina nuclear, proporcionando diagnósticos precisos e terapêuticas eficazes, por meio da busca constante da atualização profissional, capacitação de nossos colaboradores e aquisição de novas tecnologias”.

Analizando-se todos os benefícios que a empresa oferece aos clientes, pôde-se perceber que o Grupo Núcleos está sempre se preocupando com o bem-estar dos pacientes, procurando satisfazê-los, com a segurança de possuírem uma equipe excelente, capacitada e comprometida com a qualidade e com o desafio de sempre evoluir.

4.1 Apresentação dos dados coletados

Foi aplicado em agosto de 2007, um questionário aos pacientes que freqüentaram a clínica para a realização de exames durante este período. No total, 100 pacientes responderam ao questionário. Como já foi dito anteriormente, ele envolve seis itens, dentre eles: atendimento da recepção, atendimento médico, técnico, acomodações em geral, facilidade de estacionamento e placas de sinalização. Cada item possui quatro opções: a) ótimo, b) bom, c) regular, d) ruim.

Desde o mês de agosto de 2007, estes questionários vêm sendo aplicados aos pacientes com o intuito de verificar o grau de satisfação deles. No mês de abril de 2008, portanto, também foram aplicados questionários, num total de 100 respondidos para fins de comparação.

Estão detalhadas os quadros com a quantidade de pessoas que optaram por cada item, bem como os gráficos relacionados a cada quadro:

Agosto de 2007 - Total de Entrevistados:100				
Itens	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM
Atendimento das Recepcionistas	96	2	2	0
Atendimento dos Técnicos	98	1	1	0
Atendimento dos Médicos	98	2	0	0
Acomodações em Geral	42	36	15	7
Facilidade do Estacionamento	47	28	17	8
Placas de Sinalização	54	27	14	5
TOTAL	435	96	49	20
Média	72,5%	16%	8,17%	3,33%

Quadro 3: Pesquisa de satisfação em agosto de 2007.

Fonte: Elaborado por Natália Pinheiro (2008).

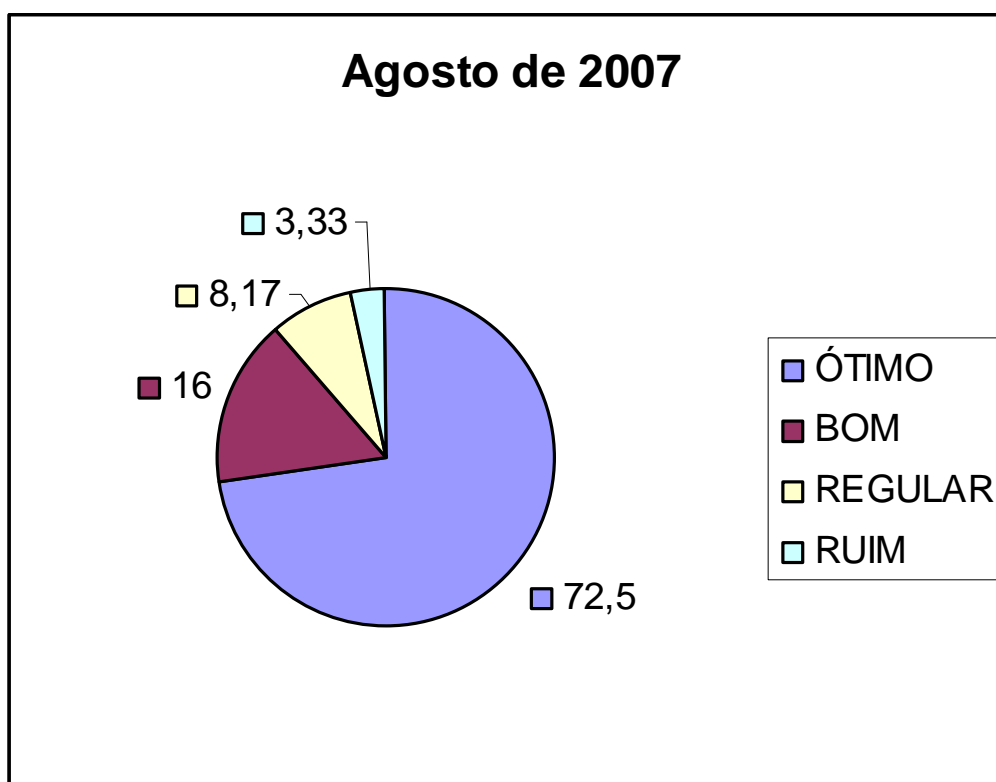


Gráfico 01: Média de satisfação em agosto de 2007.

Fonte: Elaborado por Natália Pinheiro (2008).

No quadro estão detalhados os valores numéricos que envolvem cada item, a quantidade de pessoas que responderam ao questionário, bem como o total e a média do mês.

Com a elaboração do gráfico facilita a visualização dos resultados obtidos e melhora também a comparação com o gráfico elaborado a seguir, que mostra os resultados obtidos em abril de 2008.

Abril de 2008 - Total de Entrevistados: 100				
Itens	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM
Atendimento das Recepcionistas	98	1	1	0
Atendimento dos Técnicos	98	1	1	0
Atendimento dos Médicos	97	3	0	0
Acomodações em Geral	74	19	6	1
Facilidade do Estacionamento	47	40	4	9
Placas de Sinalização	72	25	3	0
TOTAL	486	89	15	10
Média	81%	14,83%	2,5%	1,67%

Quadro 4: Pesquisa de satisfação em abril de 2008.
Fonte: Elaborado por Natália Pinheiro (2008).

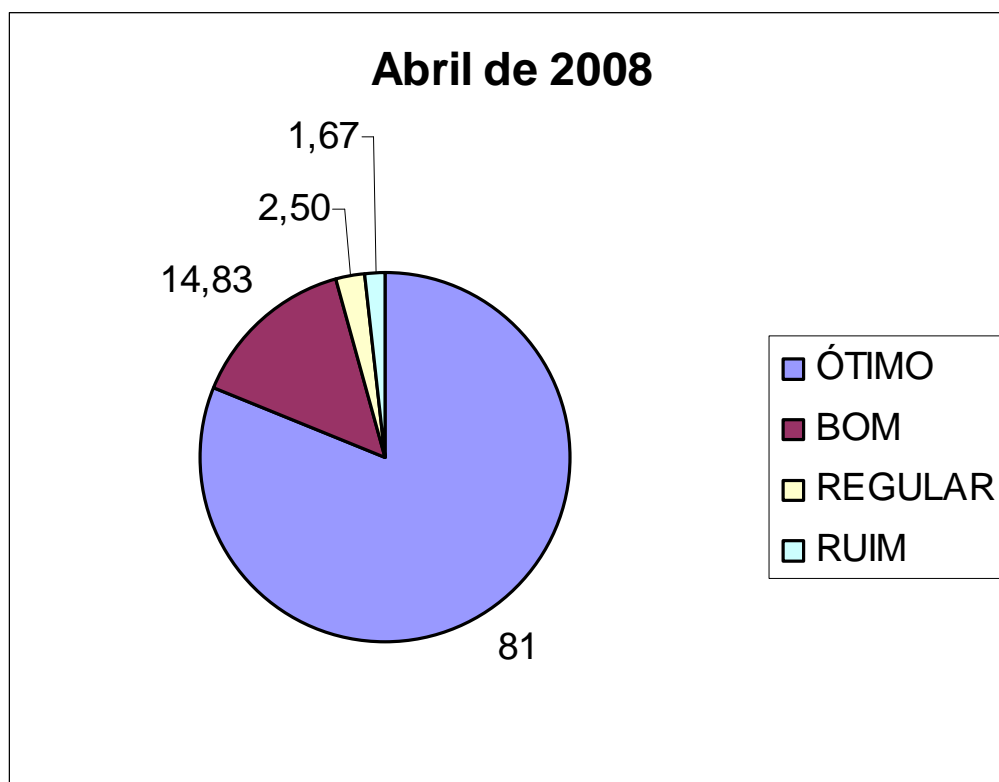


Gráfico 02: Média de satisfação em abril de 2008.
Fonte: Elaborado por Natália Pinheiro (2008).

As quadros 3 e 4 são comparativos entre os meses de agosto e abril, e demonstram a evolução na qualidade de prestação dos serviços no intervalo de tempo entre esses meses.

O número de questionários aplicados foi o mesmo para os dois quadros (100 em cada) de forma a facilitar a comparação. E os gráficos em forma de *pizza* foram escolhidos para melhor visualizar o resultado.

Apesar do pouco tempo para comparação dos resultados (apenas 8 meses), eles já apontam melhorias. Comparando-se o atendimento realizado por técnicos, médicos e recepcionistas pôde-se perceber que quase não houve mudança, pois o bom atendimento sempre foi uma das maiores preocupações da organização e ele sempre se manteve em alto nível.

Porém, houve muitas modificações na estrutura da clínica, ela foi reformada para melhor atender seus pacientes, e tal investimento trouxe resultados significantes, pois, como aponta na pesquisa, a satisfação dos pacientes com relação a esse item aumentou.

O item que envolve estacionamento se manteve inalterado e isso se justifica pelo fato de a clínica não possuir domínio sobre o estacionamento do setor hospitalar. O que pôde ser feito para melhorar essa situação dos pacientes foi conceder 50% de desconto para os que estacionarem no pago.

As placas de sinalização da clínica foram ampliadas e colocadas em locais de maior visibilidade, visto que, havia muita dificuldade de localizá-la. A logomarca da instituição também foi modificada para uma mais moderna. Na pesquisa, mostra que essa atitude da empresa obteve retorno, aumentando o índice de “ótimo” para esse item de placas de sinalização.

4.2 Análise crítica

Nesta seção é feita uma comparação da teoria levantada com as informações obtidas a partir do estudo de caso. Como Campos (2006) já havia dito, o que garante a sobrevivência da empresa é a preferência do consumidor, esse é o critério para a boa qualidade. Isso vai de acordo com o Grupo Núcleos que sempre trabalhou voltado para o Cliente, desenvolvendo serviços conforme as necessidades e expectativas de cada um.

O gerenciamento da qualidade total mencionado por Valls (2002), tem por finalidade a melhoria contínua dos produtos ou serviços, pelo aprimoramento do trabalho dos diversos membros e de todas as áreas da organização. No Grupo Núcleos, isso não foi diferente. Os colaboradores se engajaram e vestiram a camisa da empresa em busca de um único objetivo: a conquista da certificação da qualidade.

A gerência executiva incentivou-os, realizando gincanas com perguntas sobre a política da qualidade, sobre como estão descritas as atividades diárias de cada um, para avaliar o nível de interesse de seus funcionários oferecendo premiações e promovendo o envolvimento de todo o quadro de funcionários.

De acordo com Damazio (1998), a gestão deve ser participativa, pois a participação fortalece as decisões e compromete todos com o resultado. Na clínica Núcleos, isso ocorre. Todos os colaboradores dão sugestões, participam de reuniões realizadas semanalmente, e opinam em busca de melhoria das atividades e processos relacionados ao trabalho, é uma forma de enxergar defeitos e falhas como oportunidade de melhoria.

Damazio (1998) menciona que deve haver sempre uma renovação, uma reciclagem de todas as atividades e processos realizados. O grupo Núcleos tem se preocupado sempre em buscar inovação e em manter seu corpo clínico atualizado. Para o Grupo, o processo de melhoria é cíclico e em espiral ascendente, pois nunca pára; por isso, para sempre ele tem o desafio de evoluir.

O Grupo Núcleos estava perdendo espaço no mercado para a concorrência que chegou com uma tecnologia de ponta, equipamentos de última geração e instalações mais modernas. Após uma reflexão feita pela gerência, ficou decidido investir na qualidade para retomada de mercado. Investiram em reformas, em equipamentos novos, na capacitação de seus funcionários entre outras inúmeras modificações para se manter competitivo.

Tal processo entra em acordo com Ballesterro-Alvarez (2001) que diz que a certificação da qualidade não é uma ação isolada, é algo que começa com a conscientização da necessidade da qualidade para a manutenção da competitividade e permanência no mercado.

O Grupo atendeu às normas exigidas pela NBR ISO 9001, e durante o período de um ano conseguiu atestar ao público que seus serviços são realizados com qualidade. A alta administração se mostrou comprometida com as exigências e soube como delegar tarefas para cada um de seus colaboradores.

A diretoria executiva soube utilizar bem os recursos disponíveis e necessários para o andamento do processo tais como: se havia pessoal disponível, se as instalações eram adequadas, bem como o investimento na capacitação de seu pessoal, oferecendo cursos de aprimoramento. Esses são alguns dos requisitos da norma NBR ISO 9001, descritos por Marshal Junior *et al* (2003).

As empresas que possuem algum tipo de certificação ocupam uma posição de destaque frente a concorrência, pois o consumidor privilegia organizações que possuem a certificação por transmitir uma maior confiança. E para que o processo seja contínuo, é importante a avaliação pelas auditorias.

A equipe auditora é essencial para prevenir as não-conformidades que possam vir a acontecer na organização. Fazer auditorias periodicamente auxilia na correção e prevenção de não-conformidades. O grupo Núcleos procura eventualmente verificar se as tarefas estão acontecendo exatamente da forma que foi registrado e documentado. Quando há alguma alteração na forma de proceder, são feitas as devidas modificações e registradas como um novo documento.

O processo tornou-se um pouco mais burocrático, porém, o controle sobre as atividades que acontecem na empresa aumentou, facilitando a solução de problemas e promovendo uma maior integração dos processos.

Dentre os benefícios citados por Marshal Junior, *et al* (2003), a redução de não-conformidades aconteceu no Grupo Núcleos. A equipe auditora deu não-conformidade a clínica pois, na época, havia uma única geladeira na empresa e seu espaço era dividido entre medicações e produtos alimentícios que os funcionários levam diariamente. O erro foi logo reparado, a empresa adquiriu uma nova geladeira para uso exclusivo das medicações e acrescentou um termômetro para o controle da temperatura, como foi exigido pela auditoria.

A imagem da empresa melhorou. Foi feito um grande investimento em marketing, propaganda entre médicos e convênios para fortalecer a imagem do Grupo. Além disso, foram feitas alterações na logomarca da empresa e em seu slogan para ter efeitos de impacto perante a sociedade.

Houve uma maior integração entre processos e departamentos da empresa, visto que, os serviços foram padronizados tornando mais fácil a comunicação entre os funcionários e as unidades da empresa, pois antes de o Grupo ser certificado, as unidades funcionavam de forma independente.

Essa conquista é considerada pelo Grupo um reconhecimento ao esforço que eles tiveram e uma consequência natural aos mais de 30 anos de dedicação exclusiva à medicina nuclear, onde a meta maior sempre foi a busca pela excelência e o atendimento humanizado.

O Grupo Núcleos, foi o primeiro grupo de medicina nuclear do Centro-Oeste a receber a certificação da qualidade, mas ainda há muito o que percorrer, há também

pontos que devem ser melhorados. A diretoria executiva não economiza esforços para se tornar “top of mind” em Medicina Nuclear, contando sempre com a ajuda de seus colaboradores. A conquista da certificação foi apenas o ponto de partida para um crescimento sem volta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade é fundamental para uma empresa que deseja gerar satisfação em seus clientes, é uma inovação tecnológica que precisa ser entendida e aplicada pelas empresas brasileiras. Não se trata de luxo ou modismo, mas de exigência obrigatória para garantir a sobrevivência das organizações atestando ao consumidor que a instituição prima por ela promovendo uma posição competitiva de destaque perante outras empresas do mesmo ramo.

A qualidade total é uma tarefa trabalhosa e numerosa, mas também, muito gratificante quando feita corretamente. A teoria se confirma na prática, pois uma empresa com esse sistema implantado reduz o desperdício, resulta em clientes fiéis e em funcionários leais com 100% de envolvimento.

Para obtenção de sucesso na implantação de um sistema de gestão pela qualidade total é preciso que os seus princípios façam parte do modo de vida dos componentes da organização. A qualidade precisa ser lembrada o tempo todo.

Conforme mencionado no embasamento teórico e confirmado pelo estudo de caso realizado no Grupo Núcleos uma empresa certificada gera nos consumidores uma maior confiabilidade fazendo com que eles acabem privilegiando organizações que transmitam maior segurança.

Porém a satisfação promovida por uma empresa certificada não acontece somente por parte dos clientes externos, pois os processos realizados internamente melhoram já que se tornam padronizados, facilitando a comunicação interna entre os colaboradores.

Para as empresas, a satisfação dos clientes oferece a promessa de um sucesso em longo prazo, ao ajuda-las a alinhar mais de perto os planos e metas organizacionais com as reais necessidades e requisitos dos cliente. Uma situação de vitória para ambas as partes.

Portanto, os objetivos específicos foram alcançados em sua totalidade pois foram estes os propostos: levantar as teorias referentes à certificação da qualidade, avaliar se houve melhoria nos processos e aumento da satisfação dos clientes na clínica Núcleos e apresentar os resultados alcançados após esta certificação.

Em resposta ao problema do trabalho que assim foi descrito: “A certificação da qualidade garante a melhoria dos processos e a satisfação dos clientes?” Afirma-se que sim, com base na pesquisa comparativa realizada, visto que houve uma

melhoria considerável na satisfação dos pacientes do Grupo Núcleos. Em relação aos processos, houve uma maior integração deles além da padronização dos serviços que promoveram um aumento da produtividade por melhorar a comunicação.

A teoria levantada pelo embasamento teórico foi confirmada em sua totalidade na prática. Uma empresa com um sistema de gestão da qualidade bem implantado reduz não-conformidades, amplia a participação dos colaboradores promovendo a integração além de promover um maior controle em relação aos processos da empresa podendo gerenciar melhor seus recursos.

A certificação trouxe o comprometimento de todos os funcionários, que se mostraram dispostos a contribuir para essa conquista. O envolvimento de todos foi fundamental em todas as etapas, isso trouxe a empresa resultados mais rápidos do que o esperado.

A realização deste trabalho foi de grande relevância, pois possibilitou desenvolver um maior conhecimento sobre a qualidade e suas formas de serem incorporadas na empresa, além de proporcionar um estudo que servirá como base para outras empresas e estudiosos que estejam interessados em saber sobre o assunto. É um tema fácil de ser desenvolvido e fundamental para empresários que buscam a melhoria nos processos de sua empresa, retomada de mercado ou que buscam a satisfação de consumidores.

Sugere-se, portanto um prosseguimento no trabalho, para que o conhecimento deste assunto seja aprofundado mostrando outros diversos caminhos para a busca da excelência. Além disso, trata-se de um tema interessante para as pessoas que pretendem saber mais sobre como é feita a certificação da qualidade.

REFERÊNCIAS

- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Administração da Qualidade e da Produtividade: abordagens do processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BORKENHAGEN. *Certificação da Qualidade em Serviços – ISO 9001*, disponível em <<http://www.borkenhagen.net/html/iso.htm>> Acesso em 25/03/2008.
- BRANCHINI, Odecio. *Princípios da Gestão da Qualidade*. Revista Banas Qualidade. Nº127, dez 2002.
- BRAVO, Ismael. *Gestão de Qualidade em Tempos de Mudanças*. Campinas, SP: Alínea, 2003.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle de Qualidade Total no Estilo Japonês*. 3 ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- DAMAZIO, Alex. *Administrando com a Gestão pela Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 3 ed. Curitiba: Positivo, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- GURGEL JUNIOR, Garibaldi Dantas e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais*, disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232002000200012&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em 20/04/2008.
- LAKATOS, Eva Maria, MARKONI, Maria de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria e MARKONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARSHAL JUNIOR, Isnard Marshal; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; RODRIGUES, Marcus Vinicius. *Ações para a qualidade: Gestão integrada para a Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- NÚCLEOS ONLINE. *Material Institucional da Atividade Organizacional*, disponível em <<http://www.nucleosonline.com.br>> Acesso em 28/04/2008.
- NÚCLEOS CENTRO DE MEDICINA NUCLEAR, *Manual da Qualidade*, 2007.
- OAKLAND, John S. *Gerenciamento da Qualidade Total (TQM)*. São Paulo : Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Luciano de. *Gestão pela Qualidade Total nas Organizações Militares*. Revista da Escola Superior da Guerra. Rio de Janeiro, nº 33, agosto, 1996.

PALADINI, *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA JUNIOR, Paulo Machado pereira. *Conceitos Básicos da Gestão pela Qualidade Total*. Revista Marítima Brasileira. Rio de Janeiro v. 115 nº10/12, out/dez 1995.

RAMPAZZO, Linno. *Metodologia científica*. São Paulo: Loyola, 2002.

RODRIGUES, Maria das Graças Vilelas. *Metodologia da Pesquisa Científica: Elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Esao, 2006.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1986.

SEBRAE SP. *Material Institucional*, disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>> Acesso em 15/04/2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, Caio Márcio Becker. *Métodos e técnicas para a gestão da qualidade e da produtividade*. Revista Administração.

VALLS, Valéria Martin. *O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação*, disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-1962004000200018&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 14/03/2008.

ANEXO

 Núcleos <small>Centro de Medicina Nuclear</small>	CONTROLE DA QUALIDADE <small>PACIENTES</small>
---	--

UNIDADE: _____ DATA: ____/____/____

Sua opinião é muito importante para nós. Por gentileza, responda as questões abaixo para que possamos melhorar a cada dia a qualidade de nossos serviços.

NOSSA EQUIPE	ESTRUTURA FÍSICA
Atendimento das Recepcionistas  Atendimento dos Técnicos  Atendimento dos Médicos 	Acomodações em Geral  Facilidade do Estacionamento  Placas de Sinalização 

Comentários: _____

Se você fosse o administrador desta clínica, o que mudaria?: _____

Caso deseje retorno para saber as providências tomadas, por favor, preencha os campos abaixo:

Nome: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Legenda:  ÓTIMO  BOM  REGULAR  RUIM

 Núcleos <small>Centro de Medicina Nuclear</small>	CONTROLE DA QUALIDADE <small>PACIENTES</small>
---	--

UNIDADE: _____ DATA: ____/____/____

Sua opinião é muito importante para nós. Por gentileza, responda as questões abaixo para que possamos melhorar a cada dia a qualidade de nossos serviços.

NOSSA EQUIPE	ESTRUTURA FÍSICA
Atendimento das Recepcionistas  Atendimento dos Técnicos  Atendimento dos Médicos 	Acomodações em Geral  Facilidade do Estacionamento  Placas de Sinalização 

Comentários: _____

Se você fosse o administrador desta clínica, o que mudaria?: _____

Caso deseje retorno para saber as providências tomadas, por favor, preencha os campos abaixo:

Nome: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Legenda:  ÓTIMO  BOM  REGULAR  RUIM